

Стратегия управления непрофильными активами в условиях стагнации рынков недвижимости на примере ПАО «МОЭК»

Владимир Валягин

Начальник Управления по имуществу ООО «Газпром энергохолдинг»

IV Ежегодная Международная конференция «Управление недвижимостью корпораций / Real Estate Management in Corporations» (REMIC 2015)

1

ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ РАБОТЫ С НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПАО «МОЭК»

2

ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПАО «МОЭК»

3

АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ В УСЛОВИЯХ СТАГНАЦИИ РЫНКОВ

4

СЦЕНАРИИ НАИЛУЧШЕГО И НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ С ЦЕЛЬЮ МАКСИМИЗАЦИИ ИХ СТОИМОСТИ ДЛЯ ПАО «МОЭК»

5

АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ СТРУКТУРЫ ВЛАДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

ПАО «МОЭК» —

инфраструктурная компания, обеспечивающая отопление и горячее водоснабжение Москвы и ряда городов ближнего Подмосковья



* в результате сделки 2013 г.

Деятельность



ТЕПЛОВАЯ
ЭНЕРГИЯ

- Производство
- Транспорт
- Распределение
- Сбыт



ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ
ЭНЕРГИЯ

- Производство

Активы

> 15 ТЫС. КМ
ТЕПЛОВЫХ СЕТЕЙ



116
ТЕПЛОВЫХ СТАНЦИЙ



4 объекта
электрической энергии*



*(3 - ГТУ-ТЭС и 1 - ПГУ-ТЭС)

Финансовые показатели

УБЫТОК ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (млн руб.)



ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ УБЫТКА

> 20 млрд.руб.

долги управляющих компаний на 2015 г.

> 260 км

бесхозных тепловых сетей

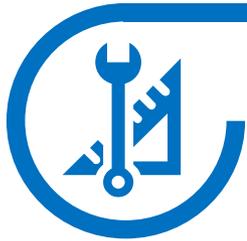
107 объектов

подключено к сетям МОЭК незаконно

Меры по повышению эффективности



ПЕРЕДАЧА ИСТОЧНИКОВ
ГЕНЕРАЦИИ В МОСЭНЕРГО



РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА
УПРАВЛЕНИЯ
ЭНЕРГОБАЛАНСОМ



ОПТИМИЗАЦИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО
ОКАЗАНИЮ УСЛУГ
ГОРЯЧЕГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ
И ДР.

ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Плановый убыток в 2015 г., млн руб.

6 125

Инициативы
управляющей компании
в рамках
бизнес-плана

1 753



НЕДВИЖИМОЕ
ИМУЩЕСТВО
ПАО «МОЭК»

183 здания административного назначения

60 зданий производственно-складского назначения

10,667 га земельных участков на праве аренды



ЗАТРАТЫ НА
ЭКСПЛУАТАЦИЮ
НЕПРОФИЛЬНЫХ
АКТИВОВ

806 млн. руб./ год с учетом НДС



НЕПРОФИЛЬНЫЕ
АКТИВЫ НА
ОКТАБРЬ 2015 г.

Комплекс недвижимости включает

116 объектов различного назначения, общей площадью

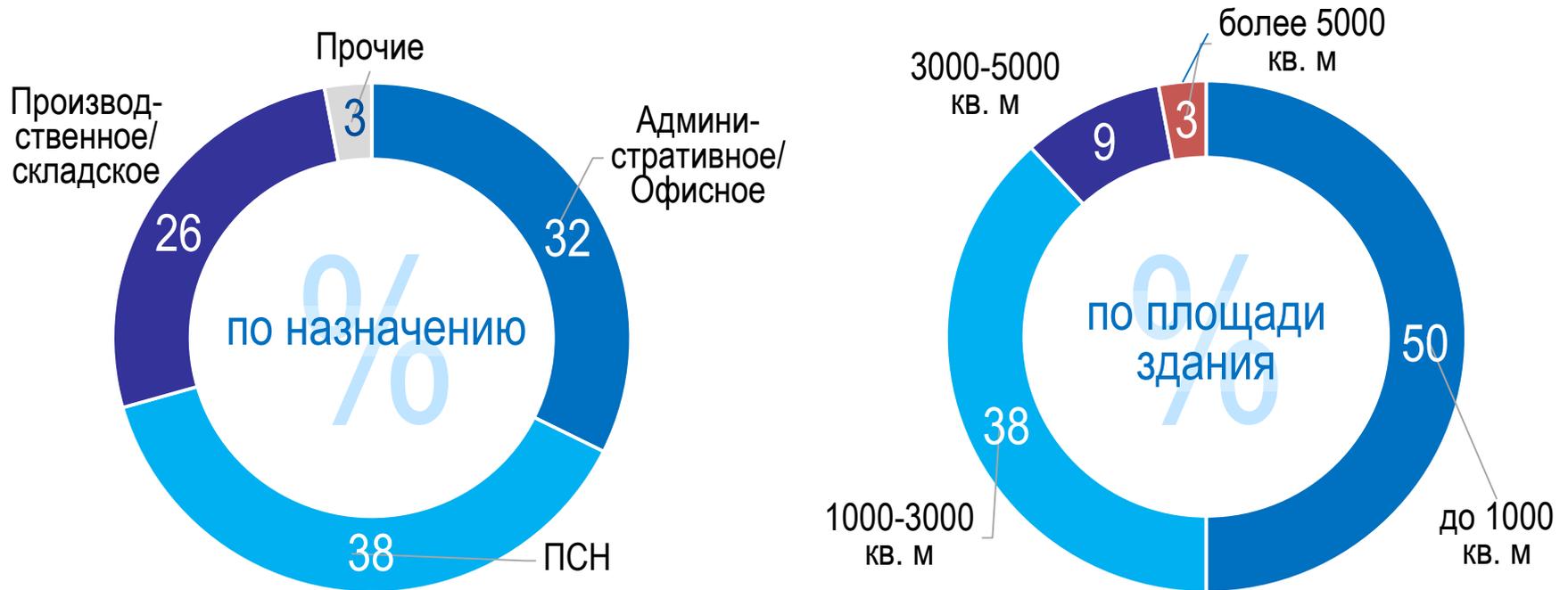
165,9 тыс.м², расположенных на

87 площадках г. Москвы

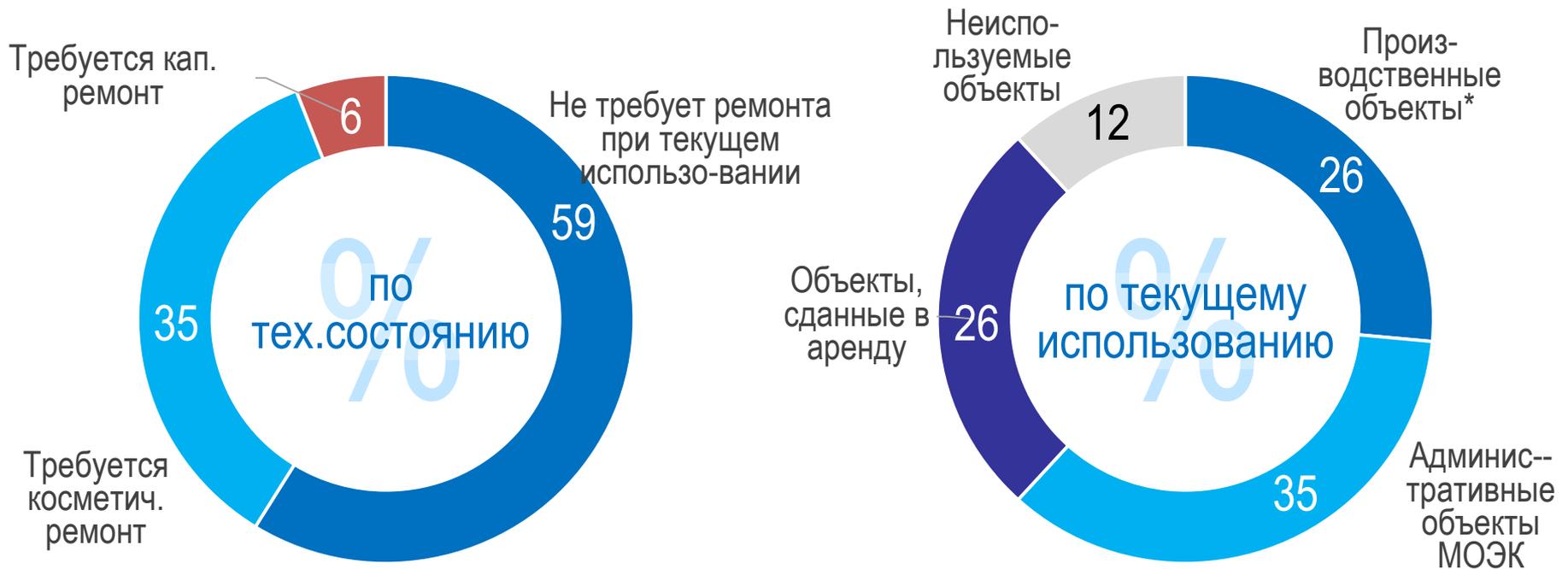
Непрофильные активы ПАО «МОЭК»:



Структура объектов



Структура объектов



Специфика непрофильных активов ПАО «МОЭК»



30% объектов недвижимости укомплектованы действующим технологическим оборудованием, примеры объектов:

- Здания ЦТП, ИТП и КТС;
- Насосно-перекачивающие станции;
- Диспетчерские;
- Котлотурбинный цех.



20% объектов недвижимости содержат трубопроводы, расположенные внутри зданий и проходящие транзитом по земельному участку



Более **35%** объектов **требуют проведения косметического ремонта** для продолжения эксплуатации в рамках текущего использования

Около **5-7%** объектов недвижимости **требуют проведения капитального ремонта** с укреплением несущих конструкций, демонтажом недействующего оборудования и трубопроводов

Анализ инвестиционной привлекательности

Профиль объекта

Высокая степень привлекательности

Помещение свободного назначения (ПСН) S от 300 до 1000 м². Первая линия, 1 этаж, вход с улицы

Средняя степень привлекательности

1. Здание/ Имущественный комплекс в зоне жилой застройки за пределами ТТК под редевелопмент. Площадь з/у > 2,5 га.
2. ПСН S от 100 до 300 или более 1000 м²;
3. Офисные здания площадью <1,5 тыс.м²
4. Производственно-складские объекты на вылетных магистралях не далее 2 км. от МКАД

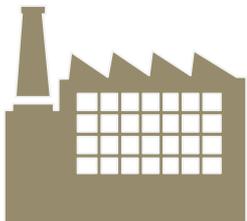
Низкая степень привлекательности

1. Здания без потенциала редевелопмента;
2. Производственно-складские объекты (остальные);
3. Офисные здания площадью > 5 тыс.м²;
4. ПСН <100 м² и др.

Структура по степени ликвидности/ сроку экспозиции



Анализ инвестиционной стоимости объектов с учетом сценария редевелопмента под строительство объектов жилой недвижимости

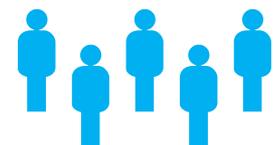


Рост количества рабочих мест в результате оптимизации пространства / рассадки



Количество мест в 17 административных объектах

Количество рабочих мест после оптимизации пространства/ рассадки



* - кол-во рабочих мест рассчитано через показатель - 10 кв.м общей площади/чел.

•Выбор структуры владения проектом в зависимости от дальнейшего использования объекта недвижимости (дальнейшая эксплуатация ПАО «МОЭК», сдача в аренду, продажа, девелопмент)

•Выбор базовой структуры владения портфелем проектов по результатам анализа критериев сравнения и задачи повышения эффективности ПАО «МОЭК»



•Формирование перечня возможных структур:

- ЗПИФ
- Инвестиционное товарищество
- Договор доверительного управления
- Управление через дочернюю компанию
- Прямое владение МОЭК

•Формирование критериев сравнения структур:

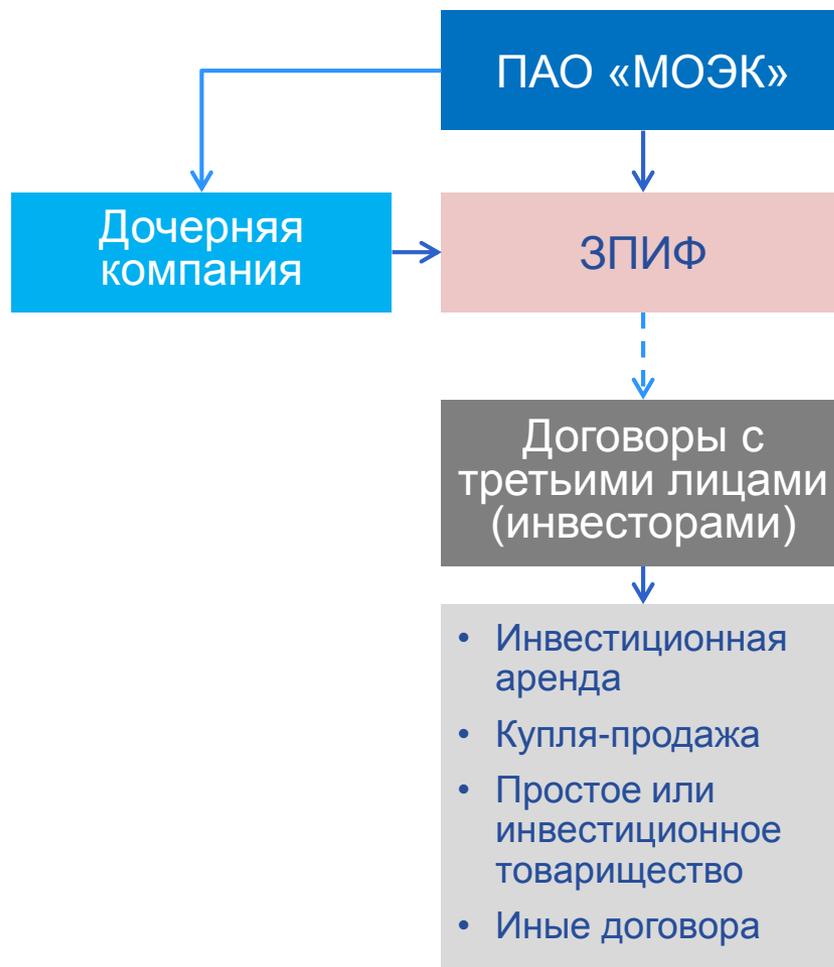
- юридические
- налоговые
- административные
- стоимостные
- Выбор 26 наиболее релевантных критериев

- Анализ опыта привлеченных юристов и налоговых экспертов
- Интервью участников девелоперских проектов
- Анализ опыта компаний с гос.участием

Вариант 1



Вариант 2



БАЗОВЫЙ ВАРИАНТ ВЛАДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ - создание дочерней компании ПАО «МОЭК»

СТРАТЕГИЧЕСКИ
данный вариант позволяет:

выделить управление проектами в сфере недвижимости в отдельную проектную компанию

сформировать КПЭ для руководства проектной компании на базе целевых показателей по максимизации стоимости, не связанные с деятельностью МОЭК

сформировать профессиональную команду управленцев в секторе недвижимости под реализацию проекта

повысить эффективность объектов недвижимости за счет реализации концепции наиболее эффективного использования

выделить из себестоимости основной деятельности ПАО «МОЭК» затраты на эксплуатацию непрофильных активов

ускорить срок реализации запланированных мероприятий

БАЗОВЫЙ ВАРИАНТ ВЛАДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ - создание дочерней компании ПАО «МОЭК»

ЮРИДИЧЕСКИ
данный вариант позволяет:

гибко структурировать контроль МОЭК за принятием решений

сохранить контроль МОЭК за активами

упростить процесс принятия решений по эксплуатации и распоряжению объектами

заключать договоры доверительного управления, инвестиционного товарищества, создавать проектные компании и участвовать в ЗПИФ

привлекать институционального инвестора

заключать с инвесторами гражданско-правовые договоры, направленные на получение инвестиций

**Спасибо
за внимание!**